

I confini tra i canali distributivi nell'era della convergenza competitiva

Maria Grazia Cardinali

Professore Associato di Marketing,
Facoltà di Economia, Università degli Studi di Parma
Via J.F. Kennedy, 6 – 43100 Parma
e-mail: mariagrazia.cardinali@unipr.it, tel. 0521/032479

Summary

The study aims to analyze the greater spatial inter-format competition due to a growing similarity between store formats on Italian market. We demonstrate empirically that store formats are gradually converging as regards assortments, time- saving services, prices and promotions. The greater spatial rivalry between store formats impacts both on retailers and producers marketing strategy. Theoretical and marketing implications are discussed.

1. Introduzione

Alcuni importanti contributi comparsi recentemente nella letteratura di marketing sulla natura e intensità della competizione tra canali nel settore distributivo grocery hanno avuto il merito di superare la visione tradizionale che riconosceva nel “canale distributivo” il confine dell’arena competitiva entro la quale si esercita una rivalità accesa tra le imprese commerciali. I primi contributi di economia e gestione delle imprese commerciali¹ consideravano infatti le forme distributive come settori, non solo per l’elevata differenziazione del prodotto commerciale ma anche per la rilevante differenziazione del processo produttivo. Si riteneva pertanto che la competizione si esercitasse solo all’interno del canale tra le insegne e non tra canali, nonostante fosse universalmente riconosciuta la consistente mobilità del consumatore tra i canali distributivi per soddisfare le diverse esigenze di spesa alimentare².

Solo successivamente, a partire dalla seconda metà degli anni ’90, alcuni studiosi iniziano ad affrontare il tema dell’*intertype competition*³, riconoscendo l’esistenza di una competizione anche tra diversi canali distributivi grocery, definita asimmetrica, che si somma ed interagisce con l’accesa competizione orizzontale tra le imprese all’interno del canale (*intratype competition*). In particolare, la nuova forma di competizione che vede le insegne impegnate a sottrarre clienti che si rivolgono a diversi canali attraverso specifiche azioni di marketing,

¹ Tra gli altri Spranzi A., 1991, La distribuzione commerciale, F. Angeli, Milano. Lugli G., 1998, Economia e gestione delle imprese commerciali, Utet, Torino.

² Lugli (1998) afferma che “la differenziazione di primo grado dell’offerta, vale a dire la differenziazione che assegna il punto vendita a una specifica forma distributiva, non è una differenziazione competitiva. Non si tratta cioè di una differenziazione perseguita per sottrarre clienti ai competitors, ma di una scelta del settore distributivo in cui operare”.

³ Per maggiori approfondimenti sul tema si rimanda a Lal e Rao 1997, Bell and Lattin 1998, Bhatnagar and Ratchford, 2004.

avrebbe come protagonisti formati diversi all'interno dello stesso canale, Every Day Low Price (EDLP) versus High Low (HiLo) supermarket, o canali diversi ma ritenuti maggiormente sostituibili dal consumatore finale se spazialmente sovrapposti. Lo stesso Lugli in un successivo contributo⁴ mette in discussione i confini settoriali, che non sono facilmente definibili anche a causa dell'elevata instabilità. Tale instabilità è sostenuta dalle azioni promozionali di breve che finiscono con l'ampliare il confine della concorrenza oltre il canale distributivo. Secondo l'autore l'ampliamento del confine della competizione è tuttavia sostenuto solo da azioni di breve (principalmente promozioni di prezzo) e non anche da azioni di lungo periodo (assortimento, servizi, etc..) e il canale rimane un contesto imprescindibile per l'analisi competitiva e la formulazione delle strategie di marketing⁵.

Il tema della competizione *inter* e *intratype* è di grande attualità poiché l'attuale contesto di recessione economica e di stasi dei consumi spinge le insegne a mettere in atto azioni di marketing di lungo periodo finalizzate a sottrarre consumatori che si rivolgono a diversi canali distributivi⁶. Il fenomeno non è certo nuovo ma è partire da questi ultimi anni che la convergenza tra canali subisce un'accelerazione che rende sempre più labili i confini tra i canali. Il grado di somiglianza tra i diversi canali rischia talvolta di essere maggiore rispetto al grado di somiglianza tra le diverse insegne all'interno dello stesso canale e questo finisce per generare una distonia tra le politiche di segmentazione dell'offerta commerciale messe in atto dalle diverse insegne e la percezione che i consumatori hanno dei diversi canali distributivi.

Nell'attuale scenario di mercato vi è pertanto la necessità di comprendere come si ridisegnano i confini tra i canali con l'obiettivo di giungere ad una ridefinizione delle logiche e dei criteri di segmentazione dell'offerta commerciale secondo nuovi parametri, che tengano maggiormente in considerazione il grado di sostituibilità percepito dal consumatore finale. La crescente somiglianza tra i canali potrebbe, nel prossimo futuro, rendere superfluo qualsiasi sforzo da parte delle insegne di segmentare in modo spinto l'offerta commerciale per definire il confine dell'arena competitiva e differenziare conseguentemente le leve di *retail – mix*. L'ibridazione di canale ha evidenti ripercussioni anche per l'industria di marca dal momento che, nell'ambito del processo di pianificazione degli investimenti commerciali sul trade, perde di importanza la prima fase di segmentazione dell'offerta commerciale e la conseguente differenziazione delle leve di trade marketing per canale distributivo.

⁴ "Food & beverage intertype competition", Mercati e Competitività n. 0, 2004.

⁵ Lugli (1998), op. cit.

⁶ Per maggiori approfondimenti si rimanda a Lugli (2004), op.cit.

Nel prossimo futuro, si potrebbe disegnare uno scenario in cui il canale non rappresenta più un contesto imprescindibile per l'analisi competitiva e l'insegna ricerca una propria distintività e differenziazione prescindendo dal canale di appartenenza.

Partendo da queste riflessioni, il presente contributo si propone di misurare il grado di somiglianza tra i canali distributivi, sia per quanto concerne l'offerta dei servizi commerciali (in particolare di tipo *time – saving*) sia per quanto riguarda la manovra delle leve di *retail – mix*. La misurazione del grado di sovrapposizione tra i canali appare di grande utilità per il management poiché, da un lato, fornisce alcune indicazioni strategiche sull'importanza che rivestirà in futuro la differenziazione di primo grado dell'offerta commerciale nell'ambito delle strategie competitive e di marketing delle insegne e, dall'altro, consente di comprendere meglio il ruolo che rivestirà nei prossimi anni il *format* nell'ambito del processo di acquisto del consumatore.

La tesi che si vuole sostenere è che, nel prossimo futuro, la differenziazione di primo grado dell'offerta, intesa come differenziazione che assegna un punto vendita ad un canale distributivo, perderà gradualmente di importanza nell'ambito del processo di pianificazione del marketing distributivo, a favore della differenziazione di tipo competitivo, intesa come differenziazione che conferisce identità alle diverse insegne a prescindere dal *format* di appartenenza.

Se assumiamo la prospettiva del consumatore, la tesi che si intende sostenere è quella secondo la quale, nell'ambito del processo di scelta del canale e dell'insegna, la scelta dell'insegna avverrà sempre di più a prescindere dal canale e ciò non deve affatto stupire se si dimostra che i canali sono sempre più sovrapposti nel soddisfare il fabbisogno di spesa alimentare.

L'articolo presenta i risultati di una ricerca sul campo realizzata attraverso lo strumento dello *store check* che dimostra la crescente sovrapposizione tra i diversi *store format* presenti sul territorio italiano in termini di offerta di servizi, politiche assortimentali, prezzi e promozioni.

I risultati dell'indagine offrono alcuni importanti spunti di riflessioni per i management che ha necessità di comprendere meglio come si ridisegnano i confini tra i canali nell'era della convergenza distributiva, con l'obiettivo di individuare i parametri che contribuiscono a sostenere il processo di omologazione *versus* differenziazione tra i *format*.

2. Framework teorico

La letteratura di retail marketing è ricca di contributi che hanno affrontato il tema del canale nella prospettiva dei benefici e delle tipologie di bisogni (*shopping mission*) che soddisfa. Molti studiosi hanno cercato di identificare i benefici chiave, le motivazioni e i profili socio-demografici dei consumatori che si rivolgono ai diversi *store formats*⁷. I diversi contributi sono simili per approccio poiché studiano il legame tra il profilo del *format* e il comportamento d'acquisto, mentre tralasciano la dimensione competitiva di tipo *intertype*, che vede i diversi canali in competizione per soddisfare il fabbisogno di spesa alimentare.

Un successivo filone di pensiero distingue tra la rivalità che si esprime tra le diverse insegne all'interno del canale (*intra-format competitive level*) e la rivalità tra i diversi *store formats* (*inter-format competitive level*) e si concentra in particolare sulla seconda dimensione competitiva. La maggior parte dei contributi che rientra in questo secondo filone analizza in particolare la natura e l'intensità della competizione tra due tipologie di *format*, l'EDLP *versus* l'HiLo supermarkets⁸. Fanno eccezione alcuni contributi che tentano di misurare l'intensità della competizione di tipo *inter-format*, ovvero tra i diversi canali che entrano in diretta competizione per soddisfare un fabbisogno di spesa alimentare. Tra quelli più recenti è opportuno citare il lavoro di Bhatnagar e Ratchford (2004), che propone un modello esplicativo dei fattori alla base della scelta dei diversi *format* che soddisfano un fabbisogno di spesa alimentare, in particolare *supermarkets*, *convenience stores* e *food warehouse*. Il modello proposto dagli autori si basa sull'assunto che i consumatori scelgono il *format* in grado di garantire la miglior combinazione di prezzi e costi complessivi sostenuti per ciascuna *shopping mission*. L'analisi consente di capire qual è il *format* ideale che consente di minimizzare i costi sostenuti dal consumatore in funzione della *shopping mission* (routine, quotidiana, di emergenza etc.). Secondo lo studio degli autori il grado di sostituibilità tra i *format* è pertanto limitato dalle scelte razionali del consumatore che cerca di ridurre i costi complessivi sostenuti per ogni singolo atto di acquisto.

⁷ Bloch, Ridgway, & Dawson (1994); Hernandez, Munuera, & Ruiz (1995); LaBay & Comm (1991); Morganosky & Cude (2000); Redondo (1999); Reynolds, Ganesh, & Luckett (2002); Roy (1994).

⁸ D.R. Bell, T.-H. Ho and C.S. Tang (1998); D.R. Bell and J.M. Lattin (1998); A. Bhatnagar and B.T. Ratchford (2004), E.J. Fox, A.L. Montgomery and L.M. Lodish (2002); E. Gijbrecchts, K. Campo, P. Nisol (2008); O. Gonzales-Benito, P.A. Munoz-Gallego, P.K. Koppalle (2005); R.Lal and R.Rao (1997); P.T. Popowski-Leszczyc, A. Sinha and A. Sahgal (2004); P.T. Popowski-Leszczyc, A. Sinha and H.J.P. Timmermans (2000); H.Rhee, D.R. Bell (2002); V.P. Singh, K.T. Hansen and R.C. Blattberg (2006).

Un successivo studio condotto da Fox et al.⁹ (2002) affronta il tema della competizione tra grocery store, mass merchandisers e drug stores e studia l'influenza delle politiche assortimentali, di prezzo e promozionali sul comportamento d'acquisto e sul livello di spesa per ciascun *store format*. L'autore dimostra come la variabilità del comportamento d'acquisto e del livello di spesa sia maggiore tra i *format* che non all'interno dello stesso *format*.

Un contributo interessante ai fini della misurazione del grado di competizione tra i diversi *store format* è quello di Gonzales-Benito (2005) che propone un modello in grado di rappresentare il grado di interazione tra i canali supermercati, ipermercati e discount nel mercato spagnolo. La ricerca dimostra come sia più intensa la competizione tra ipermercati e discount, mentre il canale supermercato compete con la stessa intensità con iper e discount.

In un successivo contributo Gonzales-Benito et al. (2005) affrontano il tema della competizione sia *intra-format* sia *inter-format*, dimostrando empiricamente come l'intensità competitiva sia maggiore all'interno del canale che tra i diversi canali distributivi. Lo studio ha il pregio di riconoscere che la misurazione della rivalità spaziale tra le insegne non può focalizzarsi esclusivamente su un *format* specifico. Nonostante sia ampiamente dimostrato che l'interazione e la rivalità competitiva siano più intense all'interno del canale non si può tralasciare la competizione, definita dagli autori "asimmetrica", tra i diversi *store formats* che entrano in diretta competizione per conquistare il budget di spesa alimentare.

Infine, in un recente contributo, K. Cleeren et al. presentano i risultati di uno studio realizzato sul mercato tedesco che misura l'impatto competitivo generato dall'ingresso sul mercato di un nuovo entrante, non solo all'interno del canale, ma anche tra i canali, in particolare tra supermercati e discount¹⁰.

I principali contributi fin qui citati hanno il grande merito di aver proposto modelli in grado di misurare l'interazione e la competizione tra le diverse insegne non solo all'interno del canale (*intra-format competitive level*) ma anche tra i diversi canali (*inter-format competitive level*). Il principale limite che accomuna questi contributi è tuttavia quello di aver trascurato la prospettiva dell'offerta, che vede un progressivo avvicinamento dei canali, sempre meno

⁹ Fox E.J., Montgomery A.L., Lodish L.M. (2002), Consumer shopping and spending across retail formats, Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon University.

¹⁰ Per maggiori approfondimenti si rimanda a K. Cleeren, F. Verboven, M.G. Dekimpe e K. Gielens, "Intra and Inter Format Competition Among Discounters and Supermarkets", Journal Marketing Science, Volume 29, Issue 3, May 2010, pages 456-473.

differenziati dal punto di vista delle leve del *retail mix*. Se in passato si riteneva che l'ampliamento del confine della competizione fosse sostenuto principalmente da azioni di breve (principalmente promozioni di prezzo) e non anche da azioni di lungo periodo (assortimento, servizi, etc..), oggi è forte la sensazione che le insegne della distribuzione moderna mettano in atto azioni di marketing di lungo periodo finalizzate a sottrarre consumatori che si rivolgono a diversi *store format*, rendendo sempre più instabili i confini dei canali. L'analisi dal lato dell'offerta e la conseguente misurazione del grado di somiglianza tra i diversi *format* appare dunque di grande utilità nell'attuale contesto di mercato poiché cerca di fornire delle risposte al dibattito in corso su come dovranno essere definiti in futuro i confini della competizione tra le imprese commerciali grocery.

3. Obiettivi e metodologia della ricerca

Partendo dai principali limiti emersi dai contributi sviluppati in letteratura sul tema dell'*inter-type-competition*, il presente lavoro si propone di dimostrare empiricamente il progressivo avvicinamento tra i diversi canali distributivi presenti sul territorio italiano che soddisfano un fabbisogno di spesa alimentare. Si è deciso di approfondire questo tema poiché l'accelerazione del processo di convergenza tra i canali, causato dalle azioni messe in atto dalle insegne per conquistare nuovi segmenti di domanda, ha reso sempre più instabili i confini dell'arena competitiva entro la quale si esercita la rivalità tra le insegne che operano nel settore grocery.

Coerentemente con gli obiettivi perseguiti, il *paper* intende fornire delle risposte ai seguenti quesiti:

Q1. *Come si ridisegnano i confini tra i canali distributivi nell'era della "convergenza competitiva"?*

Il fenomeno della convergenza competitiva nel settore distributivo grocery non è certo nuovo ma ha subito una accelerazione in questi ultimi anni a causa dell'attuale contesto di recessione economica. Alla luce di questa accelerazione, ci si domanda se è in atto un processo graduale di omologazione che rende i canali distributivi sempre meno differenziati e riconoscibili dal consumatore finale.

Tale analisi offre spunti di riflessione sull'importanza che rivestirà nei prossimi anni la differenziazione di primo grado dell'offerta commerciale nell'ambito delle strategie competitive e di marketing delle insegne e nell'ambito delle strategie di trade marketing dell'industria di marca.

Q2. *Quali parametri strutturali quali leve di retail mix contribuiscono maggiormente alla convergenza e quali contribuiscono a sostenere la differenziazione dei format?*

Ci si domanda tra i diversi parametri strutturali e di servizio e tra le diverse leve del *retail mix*, quali si prestano a sostenere un graduale processo di convergenza competitiva e quali, al contrario, contribuiranno anche nel prossimo futuro a sostenere l'identità e la differenziazione dei *format* distributivi. La domanda sorge spontanea poiché se in passato l'instabilità dei confini del canale veniva sostenuta principalmente da azioni di breve periodo, da alcuni anni molte insegne hanno progettato format distributivi ibridi che combinano caratteristiche di canali diversi. Inoltre, la risposta a questo quesito consente di comprendere meglio il ruolo che rivestirà in futuro il *format* nell'ambito del processo di acquisto del consumatore.

Q3. *Quali canali convergono maggiormente e quali mantengono nel panorama italiano una identità distintiva?*

La domanda nasce spontanea poiché il fenomeno dell'ibridazione del canale potrebbe non essersi manifestato con la stessa intensità per tutti i *format* distributivi.

Ci si domanda pertanto, nell'attuale contesto di competizione allargata, quali canali convergono maggiormente e quali riescono a mantenere una precisa identità e riconoscibilità da parte del consumatore finale.

La ricerca sul campo è stata condotta attraverso lo strumento dello *store check* ed ha coinvolto 24 insegne presenti sulla piazza di Milano, che rappresentano oltre il 70% del fatturato del mercato grocery italiano, e 6 canali distributivi (Tab.1). Lo *store check* è stato condotto solo su un punto vendita campione per insegna, segnalato dai *retailers* in quanto rappresentativo delle politiche di *retail mix* implementate per *store format*. La ricerca è stata condotta nel mese di luglio 2011.

Lo *store check* ha preso in esame un vasto numero di variabili strutturali, che vanno dai parametri che definiscono le caratteristiche fisiche del punto vendita alle diverse leve del *retail mix* e ai servizi offerti (Tab.2). Per quanto concerne la manovra delle leve del *retail mix*, l'analisi è stata circoscritta ad alcune categorie merceologiche ritenute ad alto valore segnaletico dalle insegne indagate poiché ad elevata frequenza di acquisto. In particolare, le famiglie merceologiche oggetto di analisi approfondita per quanto concerne la manovra delle leve di *retail mix* sono state il caffè, la pasta di semola, l'olio di oliva e lo yogurt.

Tab. 1 Il campione di insegne per store format

Formato/Canale	Insegna
Discount	Lidl, Eurospin, Dico, Penny Market
Super Integrati (1.500-2.500 mq)	Coop, Conad, Pam, Simply Market, A&O
Superstore	Esselunga, Billa, Coop & Coop
Supermercati piccoli (600 - 1.500 mq)	U2, Unes, Carrefour Market
Convenience (fino a 600 mq)	Carrefour Express, Punto SMA, Punto Sigma, Conad City
Ipermercati	Carrefour, Auchan, Finiper, Coop, Famila

Tab. 2 Le variabili indagate per store format

	Variabili	Scala di misurazione
Strutturali	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dimensione p.v. ▪ Numero di casse ▪ Tipologia di layout: <ul style="list-style-type: none"> - a griglia - a isola - layout misto - doppia entrata ▪ Layout merceologico <ul style="list-style-type: none"> - tradizionale - per funzione d'uso - per occasione di consumo - per stile di vita - reparto primi prezzi 	Espressa in mq Numerica Presenza/Assenza

	<ul style="list-style-type: none"> - reparto tutto sfuso - aggregazioni zone promo 	
Di servizio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servizi extra core <ul style="list-style-type: none"> - Ristorazione - Caffetteria - Finanza e assicurazioni - Area bimbi - Self scanning - Casse automatiche ▪ Servizi <i>time saving</i> <ul style="list-style-type: none"> - Cesti spesa quotidiana - Casse veloci - Casse automatiche - Self scanning - Consegne a domicilio 	
Leve di retail - mix	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assortimento di categoria <ul style="list-style-type: none"> - Numero segmenti - Numero marche - Numero referenze - Numero referenze bio - Numero referenze premium - Numero referenze value - Numero referenze marca insegna ▪ Promozioni <ul style="list-style-type: none"> - Numero codici prodotto in Promozione - Taglio prezzo - Promo 3*2 - Punti fedeltà ▪ Volantino <ul style="list-style-type: none"> - Durata media delle promozioni - Numero marche leader ad alto valore segnaletico - Numero marche follower 	<p>Numerica</p> <p>Espressa in giorni</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Numero referenze marca commerciale - Numero referenze food - Numero referenze non food - Numero referenze fresco confezionato - Numero referenze freschissimi - Numero referenze con sconto inferiore al 30% - Numero referenze con sconto tra il 30% e il 40% - Numero referenze con sconto superiore al 40% <p>▪ Modelli di display</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verticale di segmento e orizzontale di marca - Verticale di segmento e verticale di marca - Verticale di marca e orizzontale di segmento - Verticale di marca e verticale di segmento 	<p>Presenza/Assenza</p>
--	---	-------------------------

4. Principali risultati

4.1 La convergenza tra i canali distributivi

Al fine di rispondere al primo quesito, sono stati analizzati i parametri strutturali, di servizio e le leve di *retail mix* dei principali *format* presenti sul territorio italiano. L'analisi sul campo conferma un crescente avvicinamento tra i diversi *store format* sostenuto dal progressivo *trading up* e *trading down* delle diverse formule commerciali.

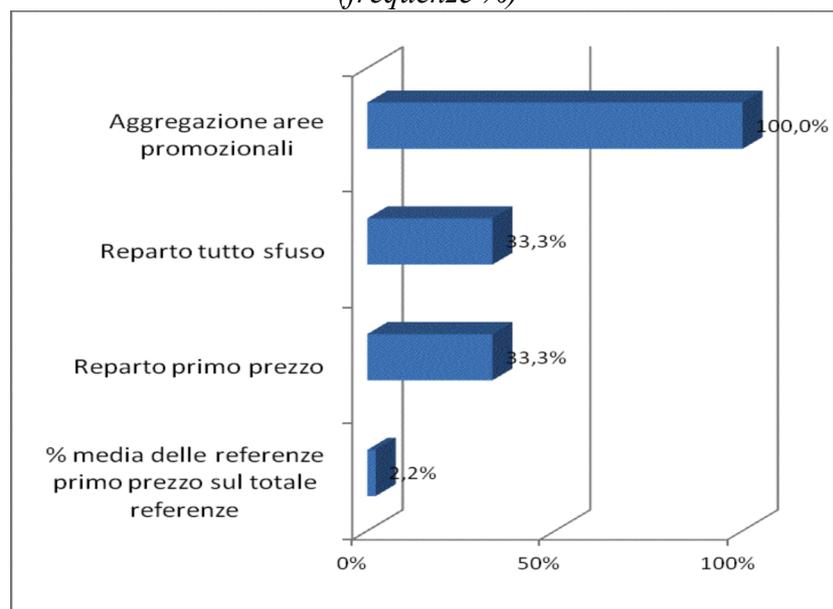
Tra i fenomeni rilevanti emerge la crescente ibridazione del canale ipermercato. Prosegue infatti con convinzione il *trading up* e il *trading down* di questo canale in risposta alla crisi

che questa formula sta vivendo ormai da diversi anni. Molte insegne hanno recentemente messo in atto una politica di discountizzazione dell'ipermercato di attrazione attraverso l'ampliamento dell'offerta dei prodotti primo prezzo, contestualizzati sul piano espositivo per soddisfare meglio il segmento *value* e la creazione dei reparti "tutto sfuso", in cui si propongono prodotti *unbranded* non confezionati (Fig.1). La strada dell'impovertimento del servizio e della discountizzazione dell'offerta non esclude tuttavia la politica di *trading up* (Fig. 2). Contemporaneamente, infatti, si sperimentano politiche di arricchimento del servizio attraverso il potenziamento di tutti quei servizi di tipo *time saving* che consentono al consumatore di risparmiare tempo e velocizzare l'atto di acquisto. Sono soprattutto servizi erogati alla barriera cassa che consentono al consumatore di ridurre i tempi di attesa durante la fase di *check out* (casse veloci, casse automatiche, *self scanning*) e innovazioni nei modelli di layout che consentono di risparmiare tempo grazie alla creazione di circuiti per la spesa quotidiana, l'aggregazione sul piano espositivo di tutti i reparti freschi ad acquisto giornaliero, etc. Il *format* ipermercato diventa dunque sempre più ibrido ed entra in diretta competizione, da un lato, con i discount e, dall'altro lato, con i supermercati e i format di prossimità.

Altre evidenze provengono dal canale discount. Si conferma infatti il *trading up* di questo canale, che si avvicina sempre di più a supermercati e ipermercati. Il 66% delle insegne che operano sul mercato italiano ha progettato layout misti, creando vere e proprie isole nei freschi, avvicinandosi così ai supermercati e ai convenience store. La maggior parte dei discount ha recentemente potenziato l'offerta merceologica dei freschi, ha introdotto le marche industriali, ed ha aumentato il peso delle marche leader ad alto valore segnaletico all'interno del volantino promozionale per aumentare la capacità di attrazione del *format* (Fig. 3). La politica di *trading up* dell'assortimento e il graduale processo di arricchimento dei servizi commerciali ha reso il confine del discount più sfumato e lo sovrappone gradualmente ai canali iper e super.

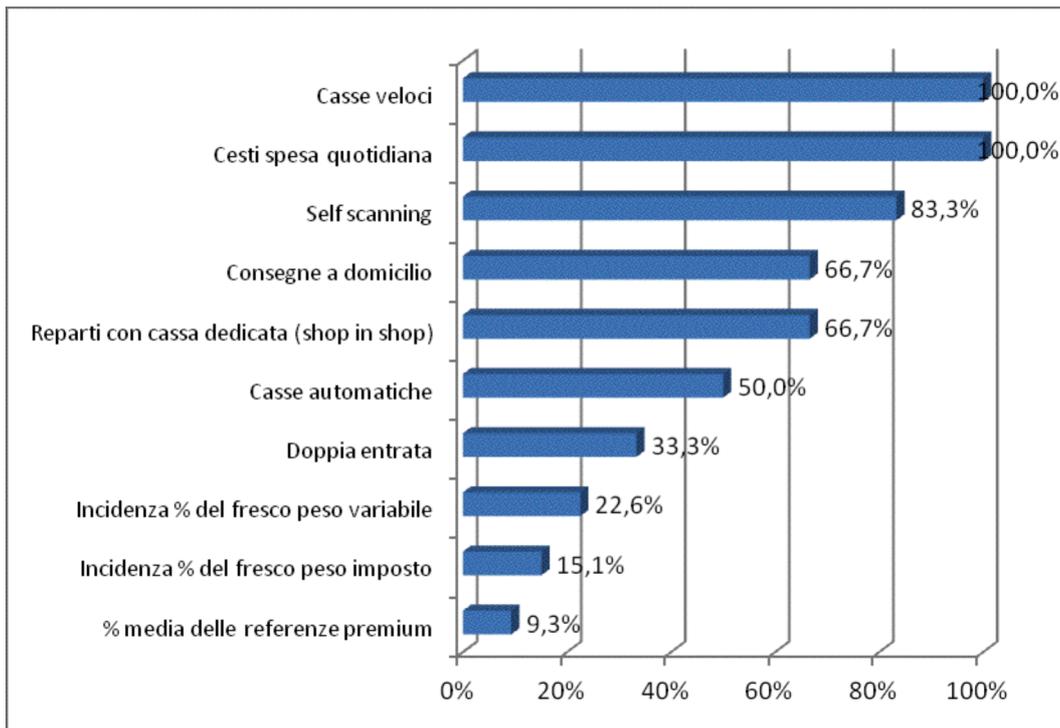
Anche il confine tra ipermercati e supermercati sfuma sempre di più ed aumenta in modo vistosa l'area di sovrapposizione tra i due *format*. La convergenza è sempre più spinta e riguarda sia i parametri strutturali ed i servizi *time saving*, sia la manovra del *retail mix* (Fig.4). Se si osserva la fig. 5, appare vistosa la convergenza nel *pricing* di lungo periodo di ipermercati e supermercati, che rende sempre meno attrattivo il *format* ipermercato per il quale il consumatore sostiene maggiori costi complessivi, intesi come costi di spostamento per raggiungere il format e tempo complessivo dedicato all'atto di acquisto.

Fig. 1 Il trading down dell'iper
(frequenze %)



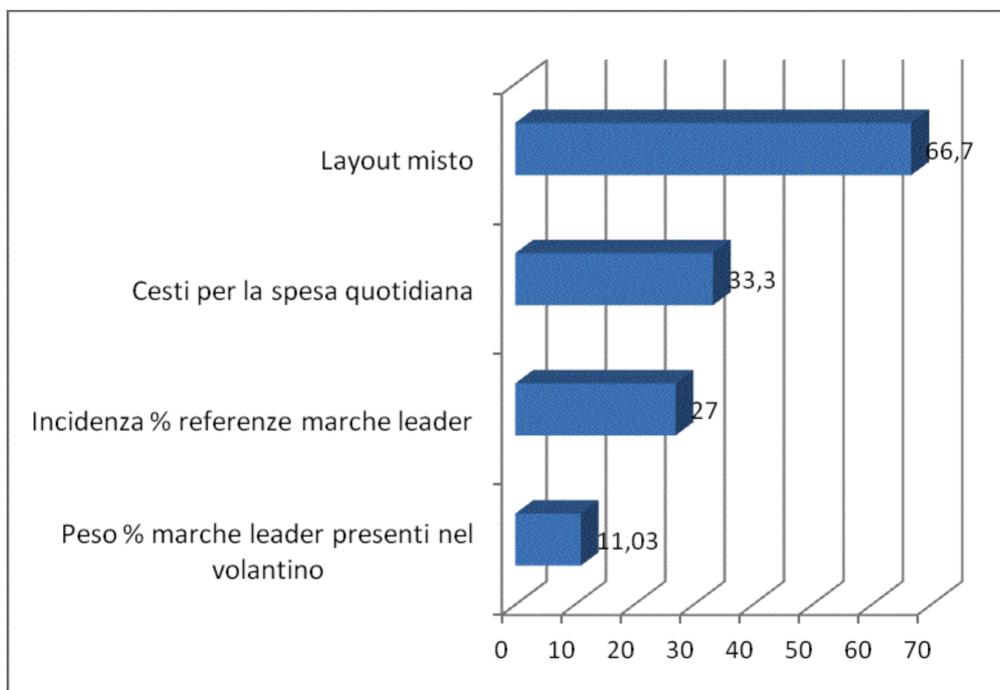
Fonte: Elaborazione dell'autore

Fig. 2 Il trading up dell'iper
(frequenze %)



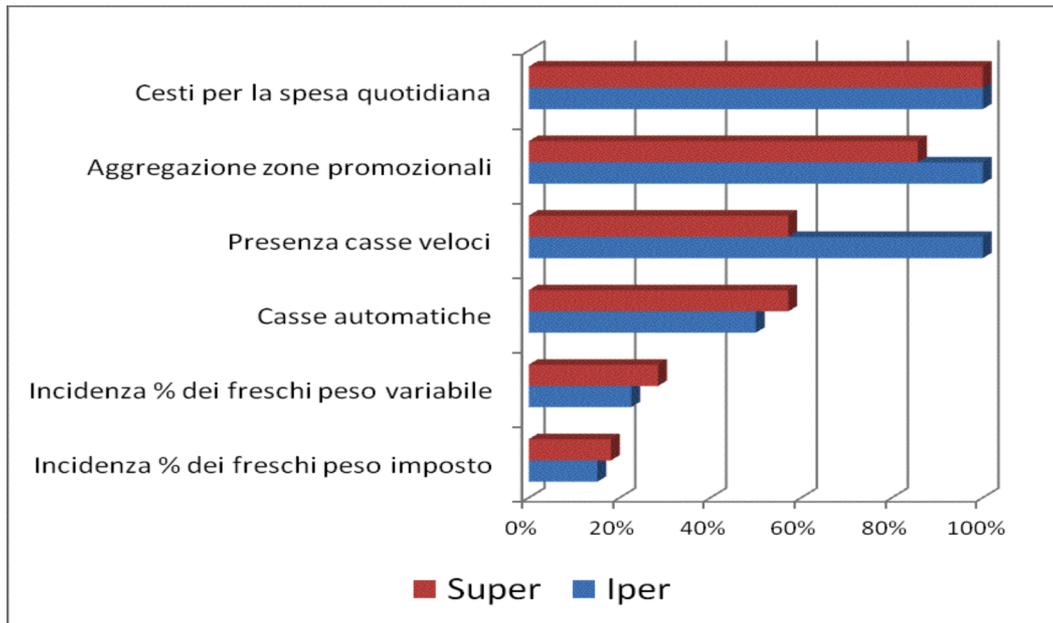
Fonte: Elaborazione dell'autore

Fig. 3 Il trading up del discount



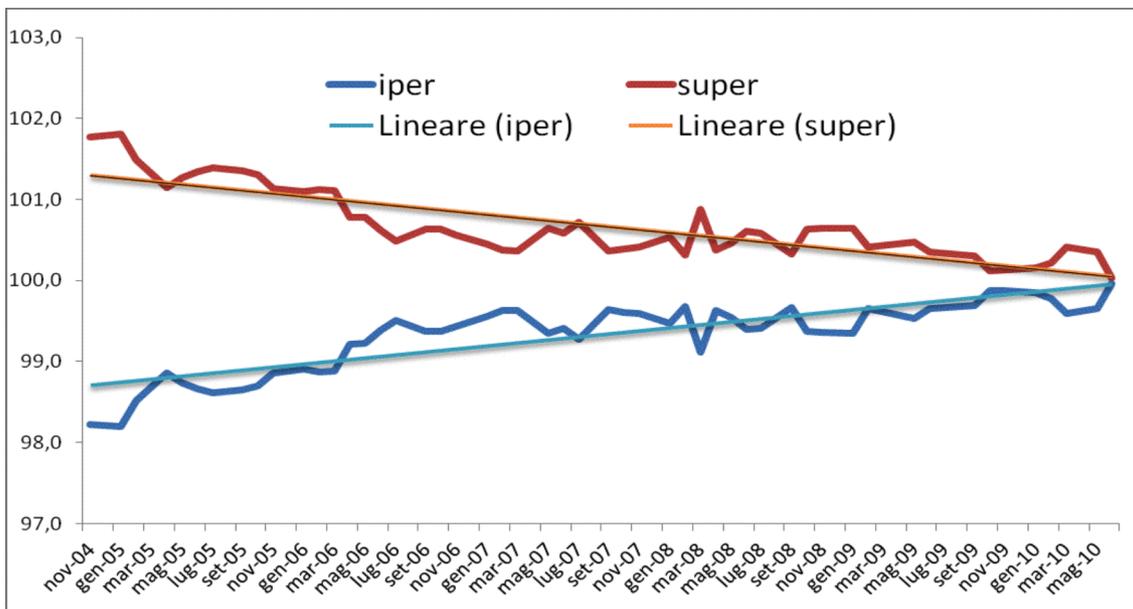
Fonte: Elaborazione dell'autore

Fig. 4 La convergenza tra iper e super



Fonte: Elaborazione dell'autore

Fig. 5 La convergenza tra iper e super nel pricing di lungo periodo

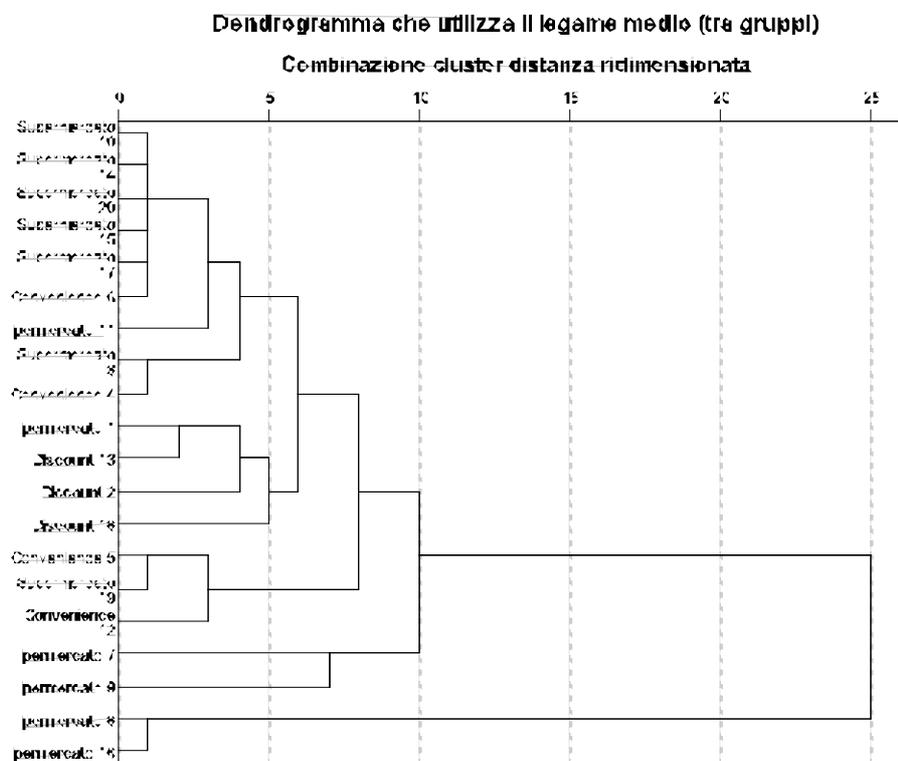


Fonte: AC Nielsen 2010

Al fine di misurare la “distanza” tra i canali distributivi si è fatto ricorso al calcolo delle matrici di prossimità tra i 24 punti vendita analizzati, per i quali è stato indicato il canale di appartenenza, e si è proceduto a rappresentare graficamente la relazione tra i canali attraverso il dendrogramma. Il livello di distanza tra i canali, riportato sull’asse orizzontale, conferma come talvolta siano più vicini punti vendita appartenenti a diversi canali rispetto a punti vendita appartenenti allo stesso canale.

Alcuni esempi serviranno a comprendere meglio quanto affermato. La fig. 6 mostra che ad una distanza che si approssima a 3 sono aggregabili, per quanto concerne i parametri strutturali, tre supermercati, un convenience e un ipermercato. Ad una distanza minima possono essere quindi aggregati punti vendita appartenenti a canali diversi. Ancora, il supermercato 3 e il convenience 4 sono molto simili ed aggregabili ad una distanza di poco superiore a 1, mentre l’ipermercato 7 e l’ipermercato 9 sono aggregabili ad una distanza superiore a 6.

Fig. 6 Grado di somiglianza per le variabili strutturali di p.v.



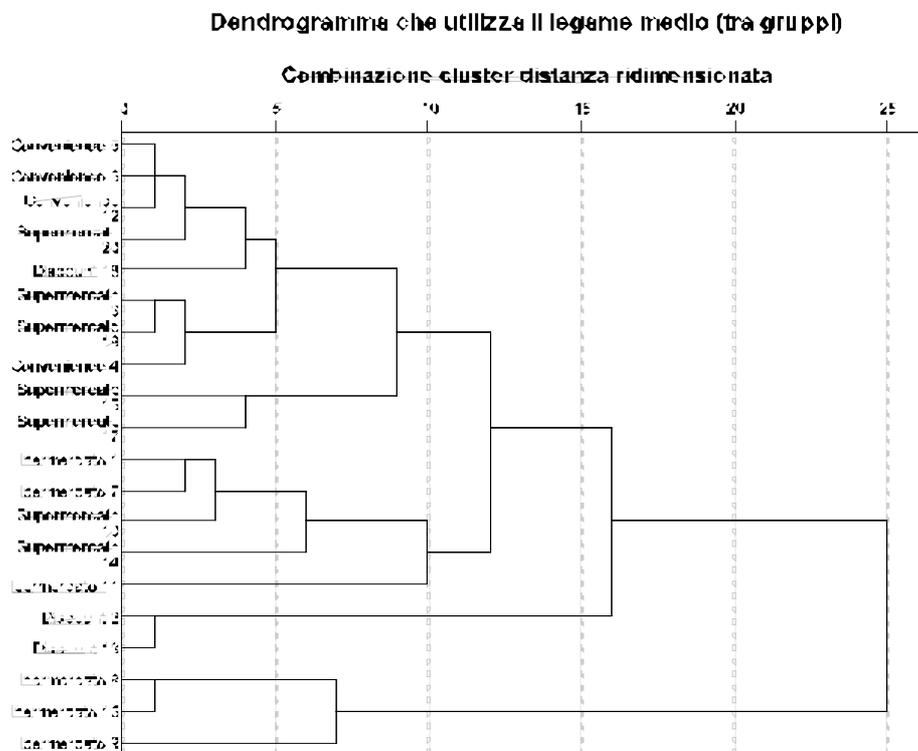
Fonte: Elaborazione dell'autore

Per quanto riguarda i servizi *time saving* (Fig.7), mostrano distanze ridotte (inferiori a 5) punti vendita appartenenti a canali diversi. Ad esempio, possono essere aggregati due ipermercati (1 e 7) e il supermercato 10. Allo stesso modo, possono essere aggregati ad una distanza inferiore a 5 due supermercati (3 e 19) e il convenience 4.

La fig. 8 rappresenta infine la distanza tra i canali per quanto concerne la variabile assortimento. Come si evince dalla figura, la distanza tra il supermercato 19 e i convenience 6, 12 e 5 è inferiore alla distanza tra il supermercato 10 e 19, che possono essere a loro volta aggregati ma ad una distanza superiore (4 *versus* 10). Allo stesso modo, l'ipermercato 1 e il supermercato 17 presentano una distanza minima e possono essere aggregati nello stesso cluster, mentre la distanza tra l'ipermercato 8 e l'ipermercato 16 si approssima a 20.

Ad una distanza leggermente superiore a 5 sono aggregabili il convenience 5, il supermercato 19 e 3 discount (2-13-18). Ancora una volta, si tratta di punti vendita che appartengono a canali diversi.

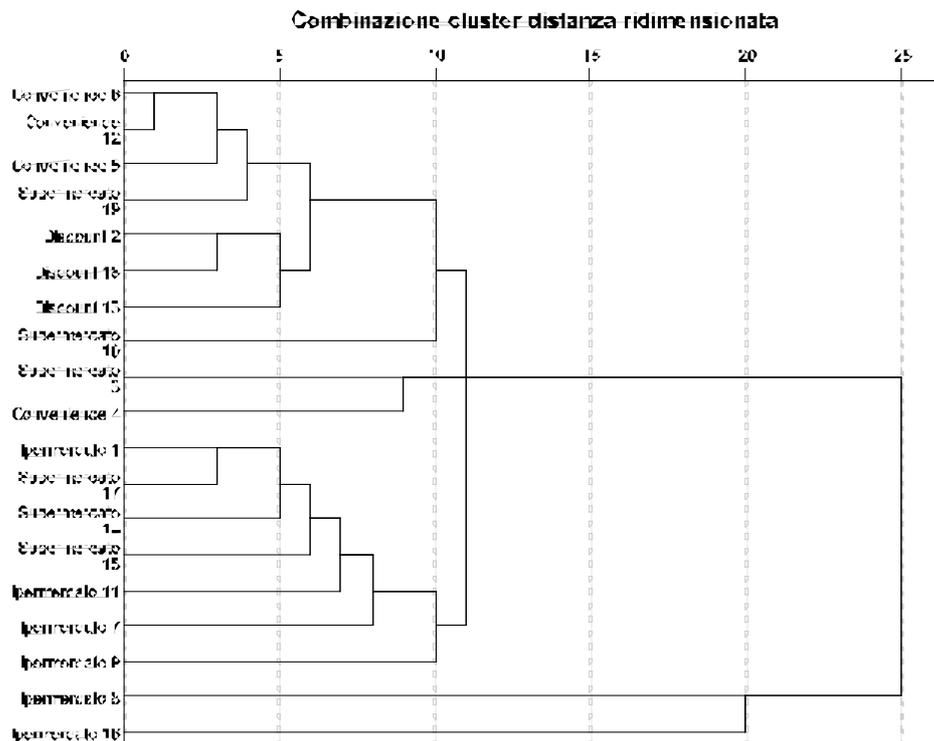
Fig. 7 Grado di somiglianza per i servizi *time saving*



Fonte: Elaborazione dell'autore

Fig. 8 Grado di somiglianza per la variabile assortimento

Dendrogramma che utilizza il legame medio (tra gruppi)



Queste prime evidenze mettono in luce la crescente vicinanza tra i canali, sempre meno differenziati e sempre più sovrapposti nei parametri strutturali, nell'offerta di servizi *time saving* e nella manovra dell'assortimento.

Ciò confermerebbe come i *retailers* italiani siano impegnati a sottrarre clienti che si rivolgono a diversi canali attraverso azioni di marketing che hanno come orizzonte temporale il lungo periodo. Ciò smentirebbe la tesi di chi sostiene che l'instabilità dei confini della competizione è sostenuta principalmente da azioni di marketing di breve periodo, in particolare le promozioni di prezzo¹¹.

4.2 I parametri strutturali e le leve di retail mix che sostengono il processo di omologazione *versus* differenziazione dei formati

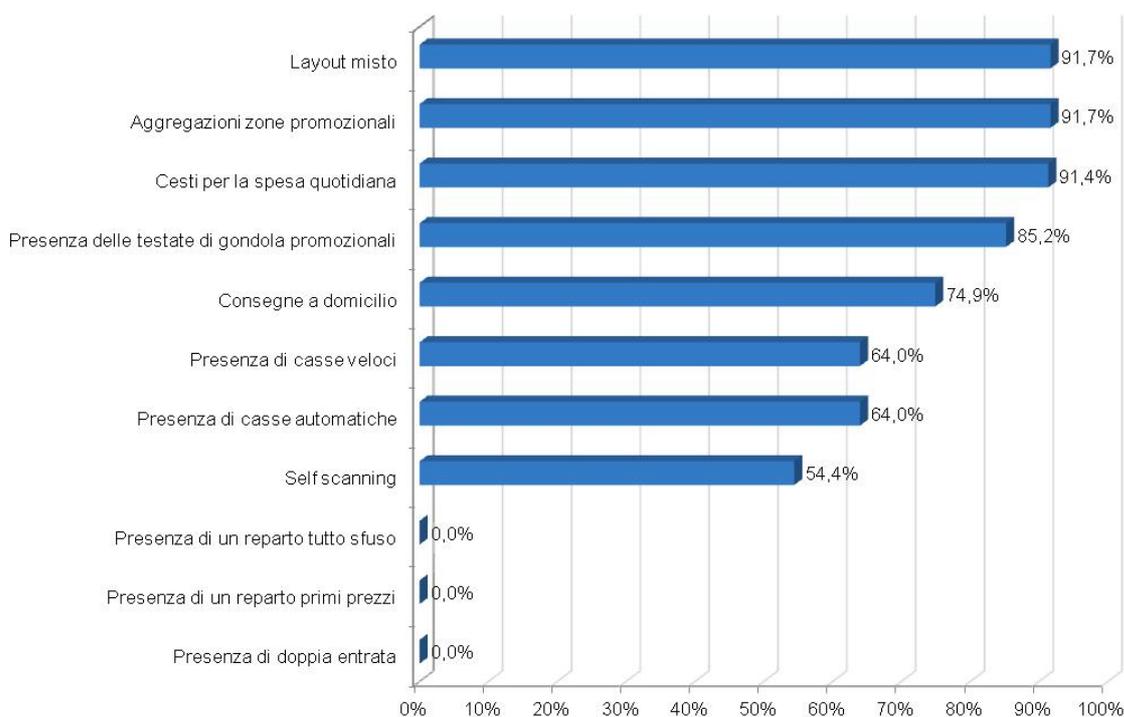
Il passo successivo, al fine di rispondere al secondo quesito, è stato quello di calcolare un indice di dissomiglianza per ciascun parametro strutturale, che rappresenta un indicatore oggettivo della "vicinanza" tra i diversi *format* (Fig. 9). Tanto più l'indice si avvicina a 100 tanto più il fenomeno è presente in tutti i canali distributivi e, al contrario, tanto più si avvicina a zero tanto più il fenomeno è concentrato e rappresenta una leva distintiva del

¹¹ Lugli (1998), op. cit.

canale. Dalla fig. 9 appare evidente il grado di somiglianza tra i diversi canali negli aspetti macro del punto vendita: 8 parametri su 11 presentano infatti un indice di dissomiglianza superiore al 50%, segno inequivocabile del graduale avvicinamento tra i diversi canali distributivi. Solo tre leve si concentrano in un unico canale, in particolare l'ipermercato, e rappresentano un fattore di distintività che sostiene la differenziazione del *format*.

Se analizziamo il fenomeno più in profondità, scopriamo come i canali si stiano avvicinando per quanto concerne alcuni aspetti strutturali del punto vendita (layout, aggregazione aree promozionali) e, subito dopo, iniziano ad assomigliarsi per quanto concerne l'offerta di servizi *time saving*. Molte insegne hanno infatti deciso di investire risorse in tutti quei servizi che consentono di far risparmiare tempo ai consumatori e questo fenomeno, ormai trasversale, sembra interessare tutti i canali.

**Fig. 9 Il grado di somiglianza dei format
(basato sull'indice di dissomiglianza di Gini)**

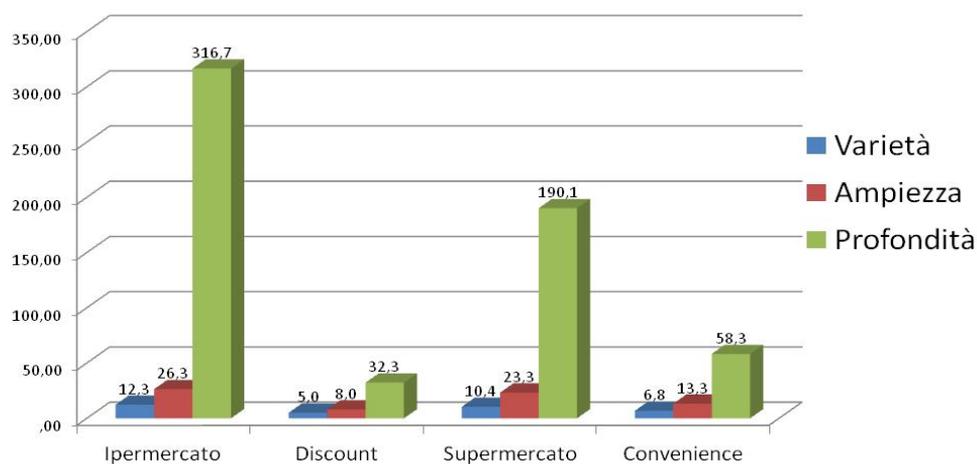


Fonte: Elaborazione dell'autore

Se si sposta l'attenzione dagli aspetti "macro" del punto vendita agli aspetti "micro", ovvero alla gestione del *retail mix* di categoria scopriamo come alcune leve contribuiscano più di altre al processo di convergenza tra i diversi canali.

Sul fronte della politica assortimentale, la profondità contribuisce a sostenere la differenziazione dei canali (anche perché strettamente correlata alla dimensione), mentre iniziano a convergere ampiezza (numero di marche trattate) e varietà (numero di segmenti trattati), soprattutto per i canali iper, super e convenience (Fig. 10). La composizione dell'assortimento per tipologia di marca rappresenta un'ulteriore conferma della convergenza spinta tra iper, super e convenience, mentre mantiene un'identità distintiva il canale discount (Fig. 11).

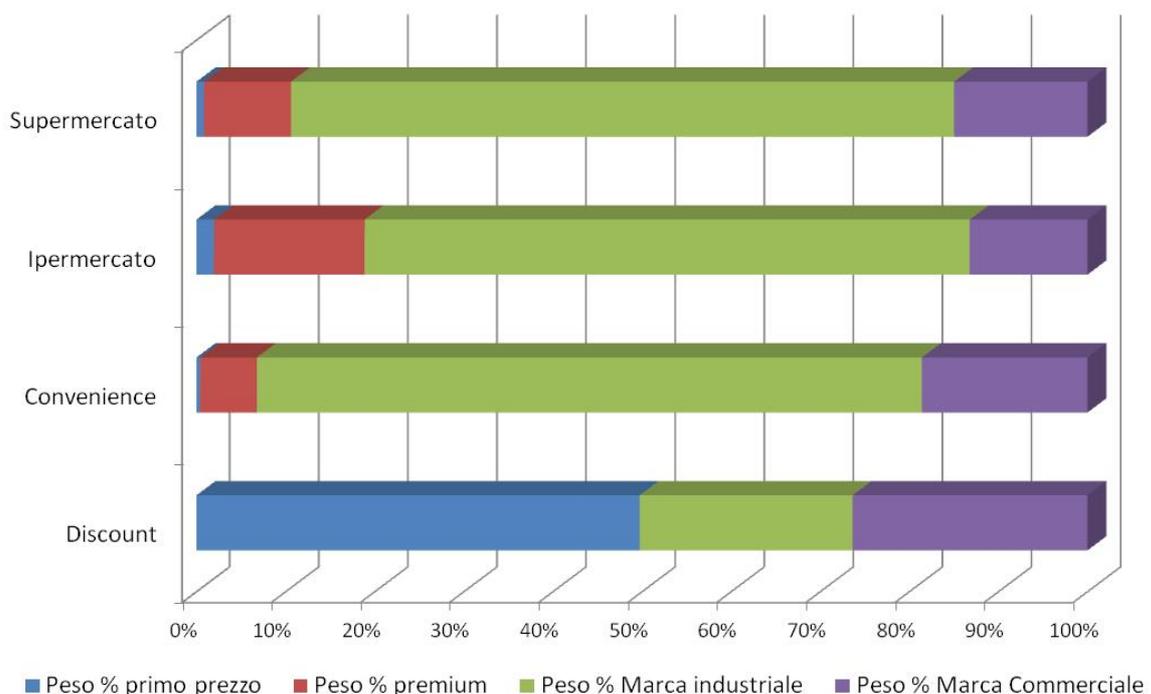
Fig. 10 La varietà, ampiezza e profondità dell'assortimento per store format nella categoria Yogurt



Fonte: Elaborazione dell'autore

Tutti i *format* cercano di presidiare meglio il segmento *value* e *premium* in risposta alla polarizzazione della domanda e soprattutto i due estremi della fascia prezzo sono più visibili che in passato all'interno dei punti vendita. Le aggregazioni espositive delle referenze *value* e *premium* rendono tali segmenti più evidenti e questo fenomeno aumenta la sovrapposizione tra i canali, percepiti come più sostituibili nella soddisfazione dei fabbisogni di spesa alimentare. Iper, super e convenience rendono più visibili le referenze *value* per sostenere l'immagine di convenienza e ridurre la mobilità *inter-format* (discount *versus* altri canali) e, contemporaneamente, investono nei segmenti *premium* che vengono aggregati sul piano espositivo per attirare nuovi segmenti di clientela ed aumentare la mobilità tra canale specializzato e canale de – specializzato.

Fig. 11 La composizione dell'assortimento per store format nella categoria Yogurt

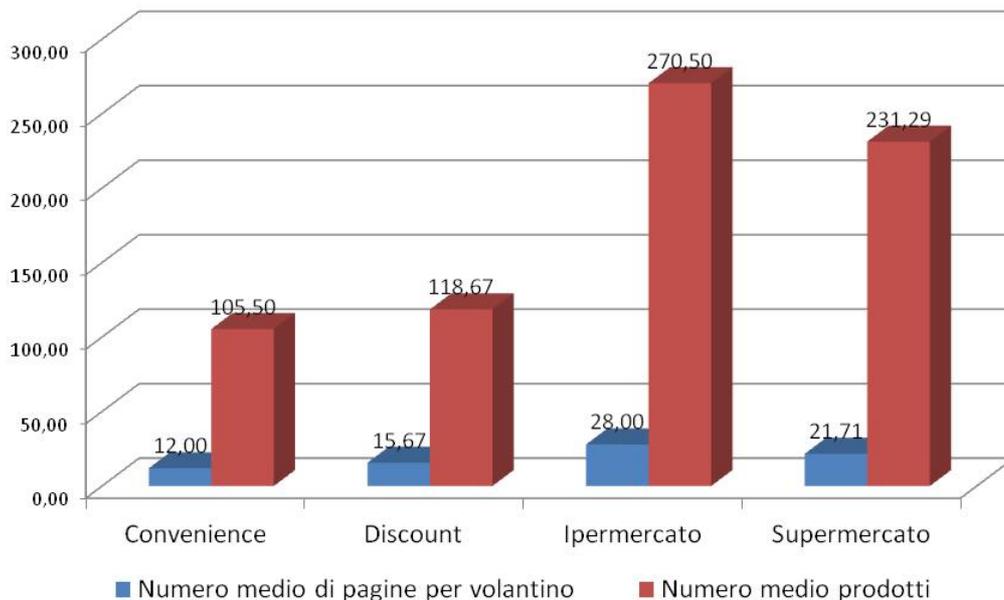


Fonte: Elaborazione dell'autore

Sul fronte del volantino, emerge una sostanziale sovrapposizione tra il canale iper e il canale super. Il volantino contribuisce a sostenere la convergenza tra i due canali poiché si assomigliano per numerosità dei prodotti in promozione, peso delle marche leader ad alto valore segnaletico, durata delle promozioni e profondità dello sconto (Figg.12-13-14-16-17). L'ipermercato continua a mantenere una propria identità solo per quanto concerne il peso che riveste il *non food* nell'ambito dell'attività promozionale (Fig.15).

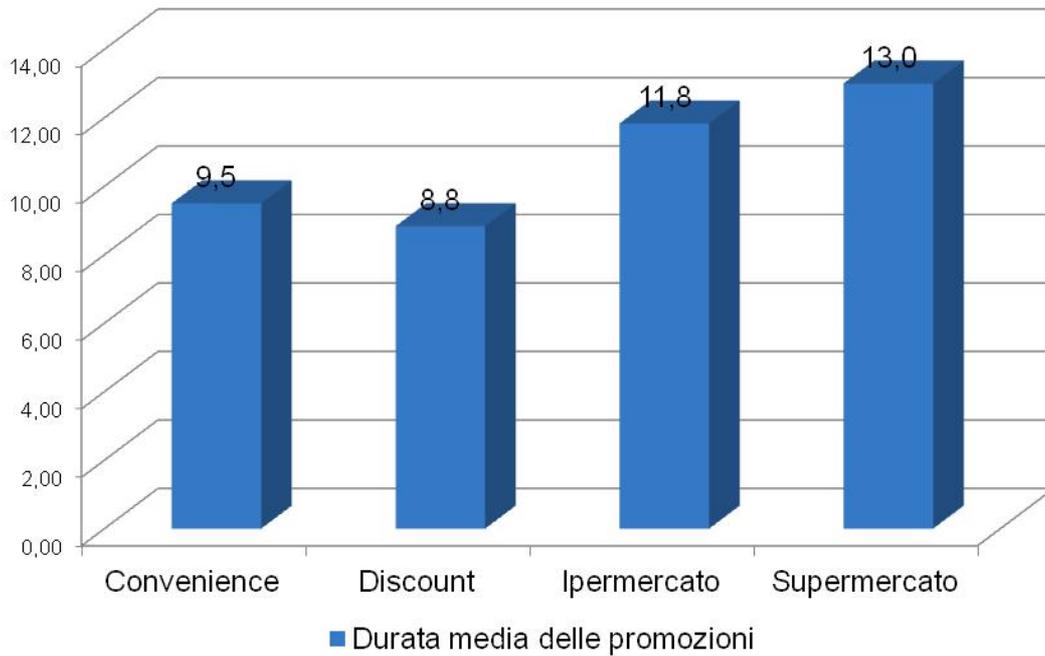
Infine, sul fronte della comunicazione emerge una sostanziale sovrapposizione tra i canali per quanto concerne i contenuti dei messaggi. I discount ricorrono a messaggi in cui si comunica la qualità garantita, i convenience fanno ampio ricorso alla parola sconti, iper e super fanno convivere nella comunicazione promozionale le parole qualità e convenienza (Fig.18).

Fig. 12 Il volantino promozionale per store format: numero medio di pagine e di prodotti



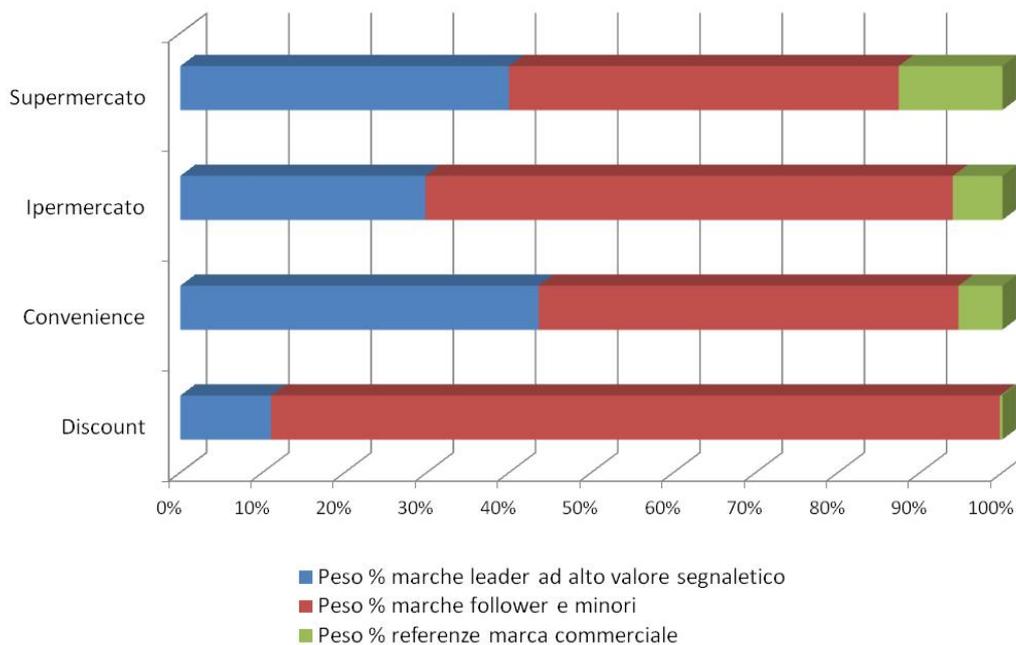
Fonte: Elaborazione dell'autore

Fig. 13 Il volantino promozionale per store format: durata media delle promozioni



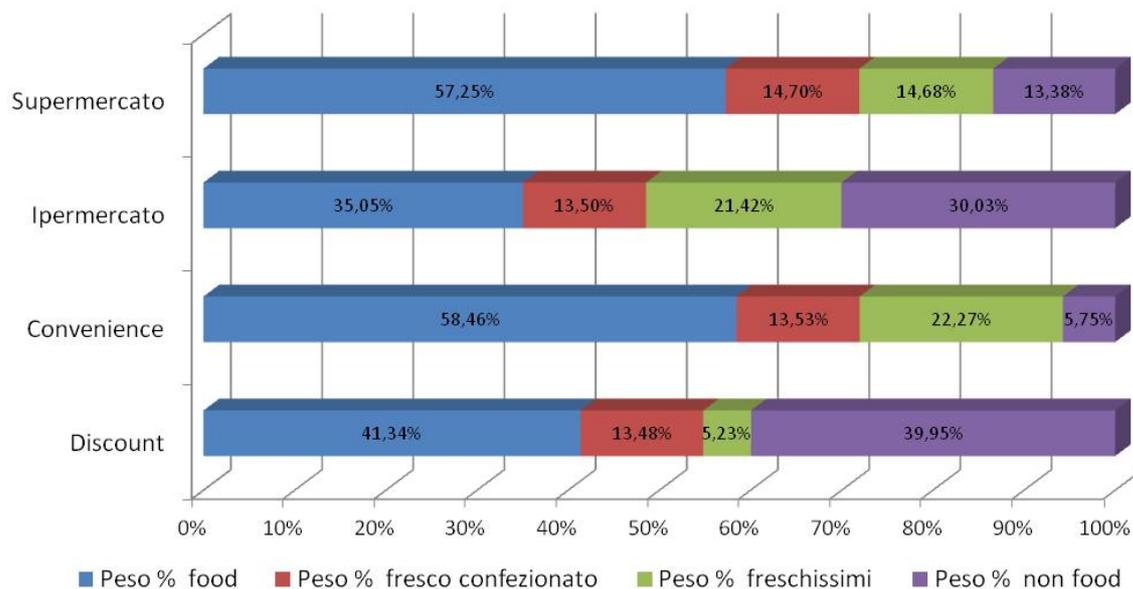
Fonte: Elaborazione dell'autore

Fig. 14 Il volantino promozionale per store format: incidenza % delle referenze per tipologia di marca



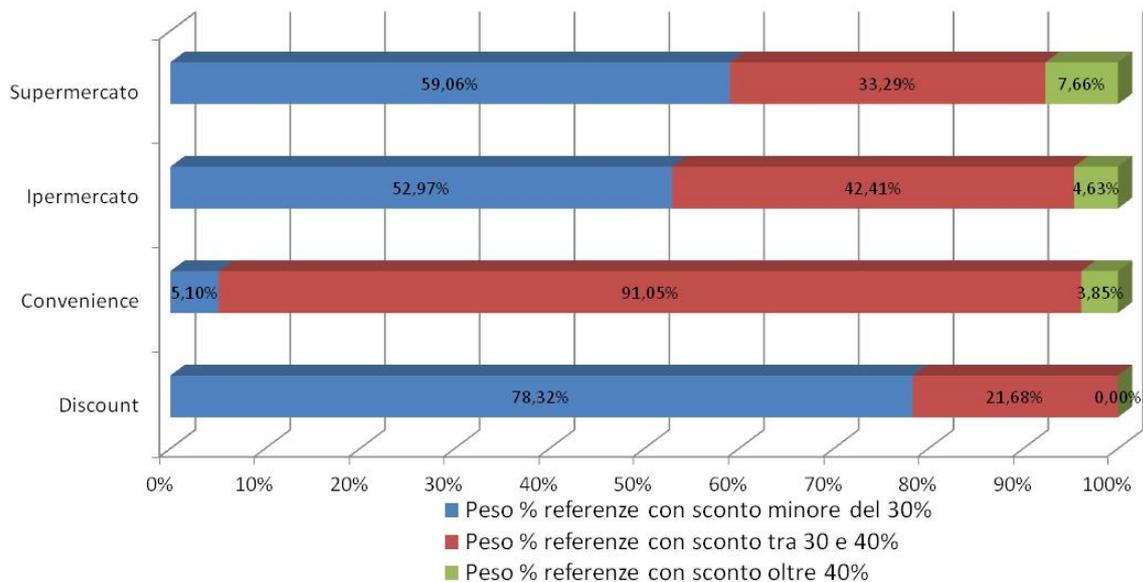
Fonte: Elaborazione dell'autore

Fig. 15 Il volantino promozionale per store format: incidenza % delle referenze per reparto



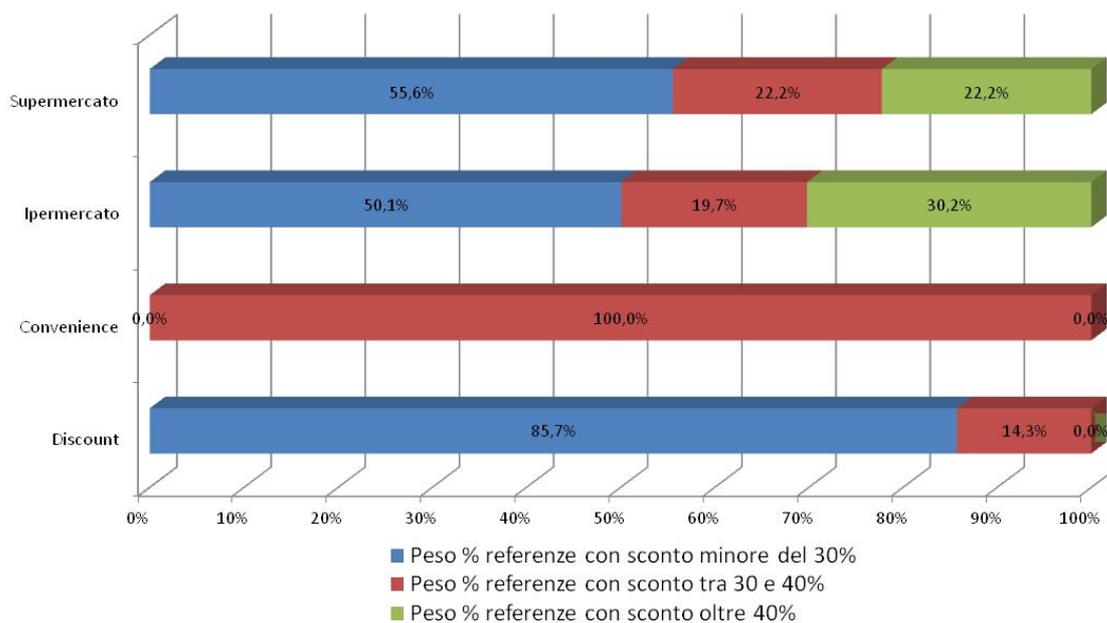
Fonte: Elaborazione dell'autore

Fig. 16 Il volantino promozionale per store format: profondità dello sconto per store format nelle categorie food



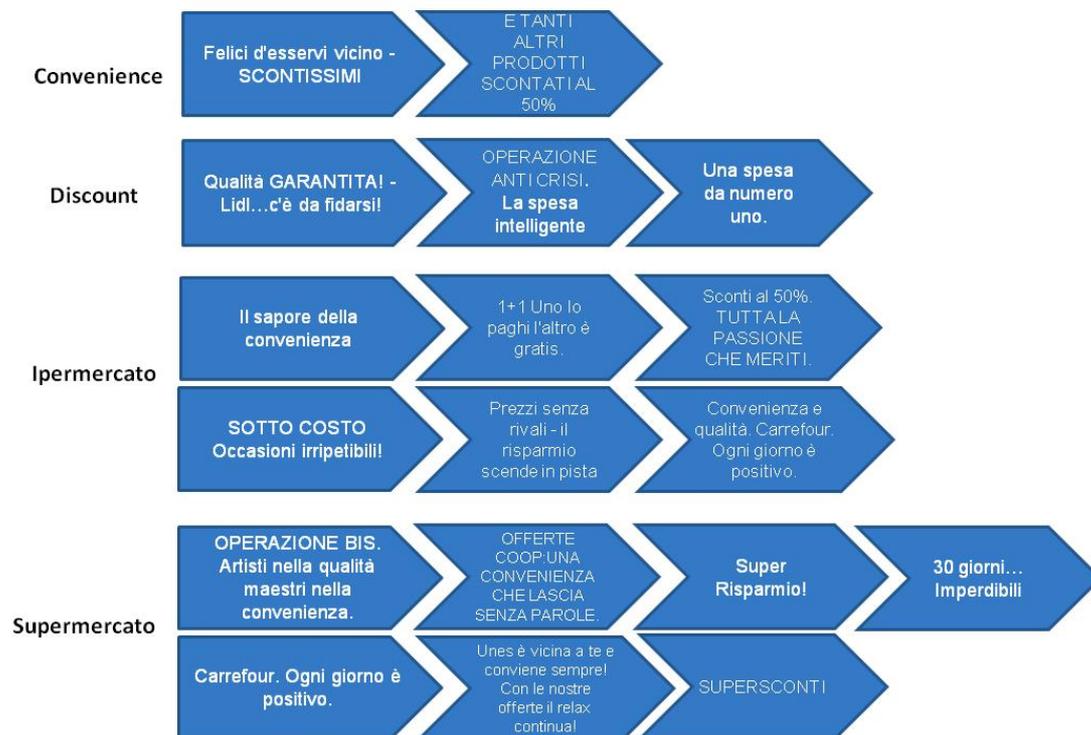
Fonte: Elaborazione dell'autore

Fig. 17 Il volantino promozionale per store format: profondità dello sconto per store format nelle categorie non food



Fonte: Elaborazione dell'autore

Fig. 18 I contenuti della comunicazione promozionale per store format



Fonte: Elaborazione dell'autore

4.3 Omologazione *versus* differenziazione dei formati e canali distributivi

Il fenomeno dell'ibridazione del *format* e del canale non si è manifestato con la stessa intensità per tutti i canali distributivi.

Accanto a canali che gradualmente si avvicinano e che parzialmente si sovrappongono per quanto concerne la manovra di alcune leve del *retail mix* e l'offerta di servizi, ve ne sono altri che mantengono una maggiore distintività. Tra questi, il canale che mantiene tuttora nel panorama italiano una identità distintiva è il discount. Anche se la formula è in forte evoluzione a seguito del processo di *trading up*, mantiene alcuni importanti elementi di differenziazione rispetto agli altri canali, non solo negli aspetti macro ma soprattutto nella gestione del *retail mix* (Figg.10-11-12-14-16-17).

Allo stesso modo, il confine dell'ipermercato sta gradualmente sfumando ed è sempre più spinta la sovrapposizione con il canale supermercato, soprattutto per quanto riguarda la manovra di tutte le leve del *retail mix* (Figg.4-5-11-13-14-16-17). Permangono tuttavia alcuni elementi di distintività (Fig.10-12-15), principalmente riconducibili al fattore dimensione.

5. Conclusioni e implicazioni

La ricerca sul campo ha confermato alcune tendenze in atto nelle convergenze competitive che, in prospettiva, andranno a riconfigurare i confini della competizione tra le imprese commerciali grocery.

Prima di tutto, si conferma una crescente sovrapposizione tra i canali distributivi. I confini dei canali stanno gradualmente sfumando e questo finisce per ampliare l'arena competitiva entro la quale si esercita la rivalità tra le insegne. Una sorta di "tutti contro tutti", a prescindere dal canale di appartenenza. I diversi *format* non si distinguono più per la loro capacità di soddisfare fabbisogni specifici di spesa. Tutti soddisfano indistintamente un fabbisogno di spesa alimentare. L'unico canale che mantiene nel panorama italiano una identità distintiva è il discount. Anche se la formula è in forte evoluzione, permangono alcuni importanti elementi che sostengono la differenziazione del *format* rispetto agli altri canali. Allo stesso modo, l'iper mantiene alcuni elementi di distintività che sono principalmente riconducibili al fattore dimensione. Nonostante ciò, le aree di sovrapposizione con il canale supermercato sono crescenti ed aumenteranno in prospettiva.

Una seconda evidenza che è emersa dalla ricerca sul campo è che il grado di somiglianza tra i diversi canali rischia talvolta di essere maggiore rispetto al grado di somiglianza tra i diversi punti vendita all'interno dello stesso canale e pertanto vi è la necessità di comprendere come si ridisegnano i confini tra i canali con l'obiettivo di giungere ad una ridefinizione delle logiche e dei criteri di segmentazione dell'offerta commerciale secondo nuovi parametri.

Infine, un aspetto rilevante che è emerso è che non tutte le leve contribuiscono allo stesso modo a sostenere la convergenza competitiva. Tra i parametri strutturali, di servizio e le leve di *retail mix*, la leva dell'assortimento ed i servizi *time saving* sembrano sostenere, più di altre, il processo di convergenza tra i canali.

Il graduale processo di omologazione dei canali apre un acceso dibattito sul ruolo che rivestirà nei prossimi anni la segmentazione di primo grado dell'offerta commerciale nell'ambito delle strategie di marketing dei distributori. La differenziazione di primo grado dell'offerta, intesa come clusterizzazione dei punti vendita per orientare il *retail mix*, sta perdendo gradualmente di importanza a favore della differenziazione di tipo competitivo, intesa come manovra congiunta di tutte quelle leve di marketing che conferiscono identità e distintività alle diverse insegne. Ciò sta a significare che, nel prossimo futuro, il grado di differenziazione del portafoglio formati si attenuerà, dato il processo irreversibile di omologazione, mentre il grado di differenziazione dell'insegna si rafforzerà, anche perché è proprio dagli sforzi

prodotti in termini di differenziazione nella manovra congiunta di tutte le leve del marketing, sia macro che micro, che discende il grado di fedeltà del consumatore all'insegna¹².

I retailers sono dunque chiamati ad affrontare nuove sfide nel prossimo futuro e, a parere di chi scrive, sono due le parole – chiave che sintetizzano i possibili percorsi strategici che potrebbero essere intrapresi: da un lato, razionalizzazione dei *format*, poiché sempre meno differenziati e riconoscibili dal consumatore finale; dall'altro, segmentazione dei *format* guidata da parametri da domanda piuttosto che da parametri da offerta. In questo senso, è ormai nota l'interessante l'esperienza di Sainsbury's che, alcuni anni orsono, ha sperimentato un nuovo modello di segmentazione dell'offerta commerciale basato sull'analisi dei comportamenti di acquisto della propria clientela. Il distributore britannico ha infatti analizzato le informazioni provenienti dai dati della Carta Fedeltà e clusterizzato i propri punti vendita in tre distinti format distributivi. Ciò ha significato, da un lato, semplificazione del portafoglio formati, giacché sono stati ridotti a tre e, dall'altro, abbandono dei criteri di segmentazione tradizionali, basati unicamente sull'analisi dei parametri da offerta, per orientare maggiormente le proprie decisioni di segmentazione del portafoglio prodotti sull'analisi dei parametri da domanda.

E nel prossimo futuro la sfida potrebbe anche essere quella di progettare format ibridi che non rispettano più alcuna distinzione tra *store format*. E un esempio interessante in questo senso proviene ancora una volta da Sainsbury's che ha progettato a Manchester un format ibrido, risultato di una ricerca qualitativa su un campione di consumatori finalizzata a scoprire le caratteristiche del supermercato "ideale". Il format ibrido è dato dalla somma di tre distinti *format*: superstore per la spesa settimanale, convenience per la spesa quotidiana e vending machine per gli acquisti di emergenza. Si tratta di un caso estremo poiché nello stesso punto vendita si contestualizzano format che soddisfano diverse esigenze di spesa.

La crescente omologazione tra i canali distributivi ha evidenti ripercussioni anche per l'industria di marca dal momento che ci si domanda sulla base di quali criteri andrà segmentata l'offerta commerciale per poi giungere ad una differenziazione delle leve di trade marketing per canale. Si è sempre creduto che il processo di pianificazione degli investimenti

¹² Per maggiori approfondimenti si rimanda a S. Bellini, M.G. Cardinali, C. Ziliani, "Building customer loyalty in retailing: not all levers are created equal", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Volume 21, Number 5, December 2011, pages 461-481

commerciali dovesse avvenire prima per canale e poi per cliente commerciale. Se questo approccio sembrava corretto in passato a causa della elevata differenziazione del prodotto commerciale e del processo produttivo, anche se poche aziende riuscivano di fatto ad orientare la propria politica di trade marketing per canale, oggi ci si domanda se è ancora opportuno aggregare i punti vendita per orientare gli investimenti di trade marketing e, se la risposta è affermativa, ci si domanda quali saranno in futuro i criteri di clusterizzazione dei punti vendita.

6. Limiti della ricerca

Il presente lavoro ha indagato il tema dei nuovi confini tra i canali distributivi nell'era della convergenza competitiva. Si è cercato di dimostrare, attraverso una ricerca sul campo, la crescente sovrapposizione tra i diversi *store format* presenti sul territorio italiano in termini di offerta di servizi, politiche assortimentali, prezzi e promozioni. Il tema è di grande rilevanza poiché, da un lato, aiuta a comprendere il ruolo che rivestirà nei prossimi anni la differenziazione di primo grado dell'offerta commerciale nell'ambito delle strategie di marketing delle insegne e, dall'altro, consente di comprendere meglio il ruolo che rivestirà il canale nell'ambito del processo di acquisto del consumatore.

Il *paper* presenta tuttavia alcuni limiti metodologici.

- Innanzitutto è stata assunta la prospettiva dell'offerta e non quella della domanda. Il grado di somiglianza dei *format* è stato misurato analizzando i parametri da offerta, attraverso lo strumento dello *store check*, mentre non si conosce la percezione che i consumatori hanno dei diversi canali distributivi grocery presenti sul territorio italiano.
- E' stata scelta una sola piazza, quella di Milano, poiché presenta un numero elevato di insegne che operano con un ampio portafoglio formati.
- Lo *store check* è stato condotto solo su un punto vendita campione per insegna, segnalato dai *retailers* in quanto rappresentativo delle politiche di *retail mix* implementate per *store format*.

Partendo dai principali limiti evidenziati, la ricerca futura dovrà essere condotta prima di tutto sul consumatore al fine di comprendere meglio il grado di sostituibilità tra i diversi *store format* nel soddisfacimento del fabbisogno di spesa alimentare. Sarà interessante scoprire come vengono percepiti e in che misura sono simili nella capacità di soddisfare il fabbisogno di spesa alimentare.

Naturalmente l'analisi dal lato dell'offerta dovrà essere estesa a più aree geografiche e a più punti vendita all'interno dello stesso *store format*.

Bibliografia

- Bell D.R., Ho T.H., Tang C.S., 1998, "Determining where to shop: Fixed and variable costs of shopping", *Journal of Marketing Research*, 25, 352-369.
- Bell D.R., Lattin J.M., 1998, "Shopping behavior and consumer preference for store price format: Why "Large Basket" shoppers prefers EDLP", *Marketing Science*, 17 (1), 66-88.
- Bhatnagar A., Ratchford B.T., 2004, "A model of retail format competition for non-durable goods", *International Journal of Research in Marketing*, 21 (1), 39-59.
- Bloch P.H., Ridgway N.M., Dawson S.A., 1994, "The shopping mall as consumer habitat", *Journal of Retailing*, 70 (1), 23-42.
- Cleeren K., Verboven F., Dekimpe M.G. e Gielens K., "Intra and Inter Format Competition Among Discounters and Supermarkets", *Journal Marketing Science*, Volume 29, Issue 3, May 2010, pages 456-473
- Cleeren K., Verboven F., Dekimpe M.G., Gielens K., 2010, "Intra- and Inter-Format Competition Among Discounters and Supermarkets", *Marketing Science*, 29 (3), 456-473.
- Fox E.J., Montgomery A.L., Lodish L.M. (2002), *Consumer shopping and spending across retail formats*, Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon University.
- Gijbrecchts E., Campo K., Nisol P., 2008, "Beyond promotion-based store switching: Antecedents and patterns of systematic multiple-store shopping", *International Journal of Research in Marketing*, 25, 5-21.
- Gonzales-Benito O., Munoz-Gallego P.A., Kopalle P.K., 2005, "Asymmetric competition in retail store formats:evaluating inter- and intra-format spatial effects", *Journal of Retailing*, 2005, 81 (1), 59-73.
- Hernandez M., Munuera J.L., Ruiz S., 1995, "La estrategia de Diferenciacion en el Comercio Minorista", *Informacion Comercial Espanola*, 739, 27-46.
- LaBay D.G., Comm C.L., 1991, "An Exploratory investigation of the factory outlet shopper in Northeastern United States", *Journal of Business and Economic Studies*, 12, 25-37.
- Lal R., Rao R., (1997), "Supermarket Competition: The Case of Every Day Low Pricing", *Marketing Science*, 16 (1), 60-80.
- Lugli G., 1998, *Economia e gestione delle imprese commerciali*, Utet, Torino.

- Lugli G., 2004, "Food & beverage intertype competition", *Mercati e Competitività* n. 0, 17-44.
- Morganosky M.A., Cude B.J., 2000, "Large format retailing in the US: A consumer experience perspective", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 7 (4), 215-222.
- Popowski-Leszczyc P.T.L., Sinha A., Sahgal A., 2004, "The effect of multi- purpose shopping on pricing and location strategy for grocery stores", *Journal of Retailing* 80, 85–99.
- Popowski-Leszczyc P.T.L., Sinha A., Timmermans H.J.P., 2000, "Consumer store choice dynamics: An Analysis of the competitive market structure for grocery stores", *Journal of Retailing*, 76 (3), 323-345.
- Redondo I., 1999, "The relation between the characteristics of the shopper and the retail format", *Marketing and Research Today*, 28(3), 99-108.
- Reynolds K.E., Ganesh J., Luckett M., 2002, "Traditional mall vs. factory outlets: Comparing shopper typologies and implications for retail strategy", *Journal of Business Research*, 55, 687-696.
- Rhee, H., Bell D. R., 2002, "The Inter-store Mobility of Retail store Shoppers," *Journal of Retailing*, 78, 225-237.
- Roy A., 1994, "Correlates of mall visit frequency, *Journal of Retailing*, 70 (2), 139-161.
- S. Bellini, M.G. Cardinali, C. Ziliani, "Building customer loyalty in retailing: not all levers are created equal", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Volume 21, Number 5, December 2011, pages 461-481.
- Singh V. P., Hansen K. T., Blattberg R., 2006, "Market Entry and Consumer Behavior: An Investigation of a Wal-Mart Supercenter", *Marketing Science* 25 (5), 457-476.
- Spranzi A., 1991, *La distribuzione commerciale*, F. Angeli, Milano.